

# スタートアップにおける 柔軟性のある働き方に関するご提案

2026年4月



## 本資料の目的

近年の生成AIの進化とそれに伴う業務内容の変化は、働き方そのものの抜本的な変革を迫っています。

スタートアップの成長と発展だけではなく、テクノロジーの急速な変化に適応し、生産性・柔軟性の高い働き方を実現するためには従来の働き方の枠組みを発展させた柔軟な労働環境が不可欠です。

本資料においてはスタートアップ企業における現状の課題及びそれらを解決するためのご提案を、裁量労働制の適用範囲の適正化を中心にご提案致します。



## ミッション

スタートアップの互助により日本を「スタートアップのための世界最高の環境」に進化させることを目指しています



## 会員構成

会員を当事者であるスタートアップに限定し、実態把握、情報共有、政策提言を行っています



## 主な活動

スタートアップの実態調査、情報収集、法律や規制に関する勉強会、政策提言、適切な支援とのマッチング、情報共有の促進、外部への情報発信などを行っています

スタートアップ協会は、スタートアップ企業が直面する様々な課題に対して、当事者の視点から解決策を見出し、より良いエコシステムの構築を目指して活動しています。特に、スタートアップ特有の働き方に関する課題にも積極的に取り組んでいます。

# スタートアップの定義

当協会では会員をスタートアップに限定していることから、①「イノベーション（革新性）」を持ち②「急成長」を志向する法人である、という2点を軸に入会の可否を判断しています。

ただ、これらの条件は外形的な基準で判断できるものではなく、代表者のマインドや技術の進化といった解釈の余地が多分にあるもの、時代とともに変化しうるものでもあるため、あくまで定性的かつ総合的な判断を行っております。

そのため、定量的に定義づけるのは困難ですが、仮に外形的な要件を定めるとした場合以下のような観点や条件が考えられ、本提言におけるスタートアップに該当するか否かを判断する上で助けになります。一方で、必ずしもこの要件に当てはまらないスタートアップが存在することにも留意が必要です。

## 要件の例

カテゴリ	要件	根拠
上場/未上場区分	未上場であること	• ストックオプション税制参照
資金調達	ベンチャーキャピタル等のリスクマネーの供給者から出資を受けていること	• リスクマネーによる先行投資が必要なビジネスモデルの企業であるため • ベンチャーキャピタルというスタートアップ投資の専門家が評価している企業であるため

## スタートアップにおける働き方の特徴

事業の急成長や社会への大きなインパクトを目指し、成長ステージにおいて業務内容や役割の変化の大きいスタートアップにおいては、採用及び人材の利活用は大きな課題となっています。

- 人的なリソースが限られているスタートアップでは1人が複数の領域に横断した業務を担当することが日常的であり、必ずしも組織図上の部署部門のみで業務が定義できるわけではない
- テクノロジーやビジネスモデルの進化・変遷のスピードが速く、多様な業務内容や職種が生まれ続けている
- スタートアップの従業員多くは、裁量を持ち、時間や場所に縛られずに自律的・主体的に働いていることが特徴的である
- これらは生成AIの業務上での活用が進む中で、更に加速していくことが見込まれる

このような働き方は、現行の裁量労働制では十分にカバーされておらず、適用範囲の見直しが必要です。

## 1. 非対象業務の業務の混在

- ・ 非対象業務の混在を認めていない現行制度を前提とすると、スタートアップでは1人で複数領域の業務をかけ持つケースが多く、裁量労働制の導入は困難となるケースが多い
- ・ AIの活用やDX化により各個人の業務の幅が広がっており、この傾向は更に加速していくことが予想される

## 2. 限定的な対象業務

- ・ 専門業務型は対象業務が20職種に限られており、多くのスタートアップにとって適用は困難
- ・ 一方で、プロダクトマネージャー、AIエンジニア、グロースハッカーなど裁量労働制の対象にすることで、働きやすさと成果の創出の両立を果たしやすくなる職種は数多く存在する

## 3. 運用・手続の負担

- ・ 企画業務型の導入においては労使委員会の設置及び運営が必要だが、成長中の小規模企業には実務的な負担が重い
- ・ 30～99人の小規模企業における企画業務型裁量労働制の導入率は0.7%（厚生労働省「令和7年就労条件総合調査」）と極めて低い水準となっている

# 裁量労働制の見直しに関する ご提案について

# 提案①：主たる期待役割の明確化と業務混在の認容

厳格な専従性による判断から「主たる期待役割ベース」の判断へ — 人事制度で確立されている実務慣行を制度に組み込む

## 現状の課題

### 専従性の厳格運用による弊害

- ・「顧客接点の多い営業担当や試作品を作れるソフトウェアエンジニアが通常業務に加えて新規事業企画を担う」等、一人の従業員が自身のスキルや経験を複数業務に適用し、成果の最大化を志向するケースはスタートアップにおいては数多くある
- ・生成AIの導入が進み、効率化により生まれた余剰時間により各人の業務の幅が広がるだけでなく、専門知識がなくてもコーディングやデータ分析等ができるようになるため、複数業務領域にまたがった働き方は今後は更に増えていく
- ・マルチタスクが前提の働き方と制度が根本的に整合していない



## 提案：役割明確化を基礎とした業務混在を認める

### プライマリー・ロール基準（提案）

入社時の職務記述書や社内人事制度の目標管理・評価制度で設定されている主な役割が対象業務に該当する場合、その付随業務（役割を担う上での兼務等）も適用対象として扱う。

### 設計の詳細

- ・社内で制度化されている目標管理・評価制度があることが前提
- ・評価者との合意記録+労働者の同意を要件とすることで制度の逸脱を防止

# 提案②：専門型職種を「性質による包括的定義」への移行

現行の専門型のポジティブリスト（職種名列挙20業務）から、業務の「性質」による包括定義へ移行する

## 現行：ポジティブリスト方式

### 対象20業務（例）

新商品・新技術の研究開発業務  
情報処理システムの分析・設計業務  
記事・放送番組の取材・編集業務  
…（計20業務）

### 対象外となる職種

- × AIエンジニア
- × UXデザイナー
- × プロダクトマネージャー
- × グロースマーケットター



## 提案：性質による包括的定義

### 対象業務の定義案

「遂行方法・時間配分・優先順位を自律的に決定する業務であって、その成果が主として知識・創造性・判断力による場合」等

### 対象となる職種（例）

- ✓ AIエンジニア
  - ✓ UXデザイナー
  - ✓ プロダクトマネージャー
  - ✓ グロースマーケットター
- + 「企画業務型」を経営の運営に限定せず、現場ユニット（分散意思決定）まで拡大

## 参考：対象候補の例として挙げた職種の概要

職種	業務内容の概要	裁量労働制が適する理由
プロダクトマネージャー (PdM)	市場調査、プロダクトのロードマップ策定、エンジニア・デザイナー等のステークホルダー調整。	意思決定の質が成果に直結する。労働時間ではなく「プロダクトの成長 (KPI)」で評価されるクリエイティブ職。
AIエンジニア / 機械学習エンジニア	膨大なデータを用いたモデル構築、精度向上のためのアルゴリズム設計・実験、機械学習の実装。	試行錯誤が不可欠なR&D的性質が強く、モデルの学習待ちや深夜のインサイトなど、定型的な時間管理が馴染まないケースが多い。
UXデザイナー / UXリサーチャー	ユーザーインタビュー、行動観察、ジャーニーマップ作成を通じたユーザー心理・課題の抽出。	ユーザーの生活リズムに合わせた実査（夜間・休日等）や、深い洞察を得るための非線形な分析作業に裁量があると価値が発揮される。
グロースハッカー / デジタルマーケター	24時間変動する市場データに基づいた施策立案、広告運用の最適化、A/Bテスト等の仮説検証。	リアルタイムのトレンドやデータ異常に即応する機敏さが求められる。決まった就業時間よりも「タイミング」と「分析の質」が重要な職種。

## 提案③：労使委員会の負担軽減

運用負担の軽減と実効性の確保を両立させ、制度の活用を幅を広げる

項目	現状	要望案
労使委員会の設置義務	企画業務型において労使委員会の設置は必須であり、小規模企業にとっての負担は大きい	常時雇用者が100名未満の企業には労使委員会の設置は必須とせず、労使協定の締結及び届出で代替可とする
客観データの活用による調査・協議の効率化・負担軽減の推進	従業員の労働に関連する健康状況の把握は最重要な一方で、健康・福祉確保措置の実施状況の報告事項は調査のための負担が大きいものの、形式的なものにとどまる	実務として既に行われている勤怠管理システムやPCログの客観データやパルスサーベイ等のデータの活用およびモニタリングを条件とし、定期報告の簡素化を認める

## 実態調査および継続的な議論の実施

今回のご提案内容、特に適用対象業務の拡大については、スタートアップ企業及び従業員からの実態調査等を行い、スタートアップ企業とそこで働く従業員のニーズを満たす柔軟な働き方が推進されるような実態把握をご検討ください。また、継続的な調査・議論を行うことで、時代の変化に則した働き方ができる制度づくりを強く望みます。

## 継続的な制度発展に向けたこの先のスケジュール

AIの普及等に伴い人間が行う業務が大きく変化している中で、より変化に富んだ柔軟な働き方を推進すべく、今回の見直しにとどまらない制度の継続的な見直し・発展のスケジュールを見据える必要があります。

- 2026年度：実態調査の実施、本提案に基づく制度の見直し
- 見直し後3年程度：制度活用の調査（適用実態の調査・分析、健康指標データの検証、労働者満足度調査等）
- それ以降：調査に基づく裁量労働制及びその他の制度等の見直し・再設計

## 新制度の普及と定着

制度改正後は、新しい働き方の普及と定着に向けた支援を行っていただきたく、スタートアップ企業に限らない小規模企業向けのガイドラインの作成や相談窓口の設置などの検討をお願い致します。